
UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Peperiksaan Semester Kedua
Sidang Akademik 2000/2001

Februari/Mac 2001

ATW 392 - Pengurusan Strategik

Masa : 3 jam

ARAHAN

Sila pastikan bahawa kertas peperiksaan ini mengandungi **SEMBILAN** muka surat yang bercetak sebelum **anda** memulakan peperiksaan ini.

Jawab **LAPAN** soalan. Soalan daripada Bahagian A dan C adalah **WAJIB**. Soalan 2 daripada Bahagian B adalah **WAJIB** dan pilih **LIMA** soalan lain. Jawapan **bagi** Bahagian A hendaklah ditandakan dalam borang OMR dengan pensel 2B. Setiap soalan yang **salah** akan ditolak 0.25 markah.

KERTAS SOALAN BAGI BAHAGIAN A TIDAK BOLEH DIBAWA KELUAR DARI DEWAN PEPERIKSAAN. PASTIKAN ANDA MENULIS A N G K A GILIRAN.

...2/-

Bahagian A : (30 markah)

Soalan 1

1. Pengurusan strategik merupakan satu set keputusan pengurusan dan tindakan yang menentukan prestasi jangka panjang sesebuah syarikat. Yang **mana satu** di antara perkara berikut tidak termasuk dalam proses pengurusan strategik.
 - (a) Pembentukan strategi.
 - (b) Pelaksanaan strategi.
 - (c) Kawalan proses statistik.
 - (d) Kawalan dan penilaian strategi.
2. Proses pembentukan strategi dalam model pengurusan strategik melibatkan:
 - (a) objektif-polisi-strategi-misi.
 - (b) misi-polisi-strategi-objektif.
 - (c) polisi-misi-strategi-objektif.
 - (d) misi-objektif-strategi-polisi.
3. Pelaksanaan strategi dalam model pengurusan strategik berlaku seperti berikut:
 - (a) prosedur-belanjawan-program.
 - (b) program-belanjawan-prosedur.
 - (c) belanjawan-program-prosedur.
 - (d) program-prosedur-belanjawan.
4. Yang **mana satu** di antara perkara berikut termasuk dalam persekitaran tugas sesebuah syarikat?
 - (a) Faktor teknologi.
 - (b) Faktor sosiobudaya.
 - (c) Faktor ekonomi.
 - (d) Pemegang saham.
5. Yang **mana satu** di antara perkara berikut termasuk dalam persekitaran dalaman sesebuah syarikat?
 - (a) Sumber.
 - (b) Kuasa perundangan dan politik.
 - (c) Pelanggan.
 - (d) Pemegang saham.

6. Yang **mana** satu di antara perkara berikut. termasuk dalam persekitaran umum sesebuah syarikat?
- (a) Pesaing.
 - (b) **Kuasa** ekonomi.
 - (c) Sumber.
 - (d) Kerajaan.
7. Misi syarikat merupakan **salah** satu perkara berikut:
- (a) gambaran **tentang** kegiatan yang dijalankan oleh sesebuah syarikat.
 - (b) tujuan atau sebab **bagi** kewujudan sesebuah syarikat.
 - (c) falsafah pengasas sesebuah syarikat.
 - (d) **tanggungjawab** pengurusan atasan.
8. Yang **mana satu** di antara perkara berikut bukan sebahagian daripada **langkah** pelaksanaan strategi?
- (a) Penilaian prestasi.
 - (b) Belanjawan.
 - (c) Program.
 - (d) Prosedur.
9. Yang **mana** satu di antara perkara berikut tidak termasuk sebagai **tugas** lembaga pengarah dalam pengurusan strategik?
- (a) Mengawas.
 - (b) Melaksana.
 - (c) Mempengaruhi.
 - (d) Menilai.
10. **Tanggungjawab** utama pengurusan atasan dalam pengurusan strategik ialah:
- (a) menentukan **operasi** seharian berjalan dengan **lancar**.
 - (b) **memberi** kepimpinan eksekutif.
 - (c) **mengurus** proses perancangan jangka pendek.
 - (d) menentukan keseimbangan belanjawan.
11. Dari pandangan umum, **tugas** utama lembaga pengarah adalah:
- (a) member-i sokongan kepada keputusan jawatankuasa eksekutif.
 - (b) mengawas secara teliti tindakan pengurusan.
 - (c) melaksanakan polisi syarikat.
 - (d) menentukan perjalanan **operasi** seharian syarikat.

12. Penggabungan tahap kekompleksan dan tahap **perubahan** yang wujud dalam persekitaran **luaran** sesebuah organisasi **merupakan**:
- (a) faktor-faktor strategik.
 - (b) isu-isu strategik.
 - (c) ketidakpastian persekitaran.
 - (d) persekitaran **umum**.
13. Yang **mana satu** di **antara** kuasa berikut tidak termasuk dalam persekitaran **umum**:
- (a) kuasa **buruh**.
 - (b) kuasa ekonomi .
 - (c) kuasa sosialbudaya.
 - (d) kuasa teknologi.
14. **Analisis industri** secara khususnya membabitkan persekitaran berikut:
- (a) persekitaran **umum**.
 - (b) persekitaran **tugasan**.
 - (c) persekitaran dalaman.
 - (d) persekitaran ekonomi.
15. Kekuatan dan kelemahan yang kemungkinan boleh **memberi** keupayaan kepada sesebuah firma untuk mengambil kesempatan **peluang** sambil mengelakkan ancaman adalah:
- (a) **faktor** strategik luaran.
 - (b) kuasa persaingan.
 - (c) **faktor** strategik dalaman.
 - (d) **analisis** faktor.
16. Sesuatu **aset**, keupayaan, proses, kemahiran atau pengetahuan yang dikawal oleh sesebuah syarikat digelar sebagai:
- (a) **faktor** kej **ayaan** kritikal.
 - (b) sumber.
 - (c) **faktor** utama prestasi.
 - (d) faktor strategik dalaman.
17. **Perkara** yang boleh **dilakukan** oleh sesebuah syarikat secara terbaik adalah:
- (a) sumber.
 - (b) keupayaan distingtif.
 - (c) keupayaan teras.
 - (d) **faktor kejayaan** kritikal.

18. Struktur organisasi merupakan:
- (a) bangunan sesebuah syarikat.
 - (b) **corak** kepercayaan pekerja.
 - (c) selalunya dipersembahkan melalui **carta** organisasi.
 - (d) **aset** sesebuah organisasi.
19. Yang **mana** satu di **antara** perkara berikut tidak merupakan ciri unit pemiagaan strategik?
- (a) Keupayaan distinktif.
 - (b) Misi yang unik.
 - (c) Tumpuan kepada **pasaran** luar.
 - (d) Kawalan **fungsi** pemiagaan.
20. Apakah fungsi budaya korporat?
- (a) Ia menggalakkan **satu** set sikap.
 - (b) Ia membentuk pendekatan kreatif dalam situasi **baru**.
 - (c) Ia tertumpu kepada komitmen pekerja.
 - (d) Ia member-i gambaran identiti kepada pekerja.
21. Proses membawa teknologi dari makmal kepada **pasaran** merupakan:
- (a) keupayaan teknologi.
 - (b) luasan ekonomi.
 - (c) pemindahan teknologi.
 - (d) penukaran teknologi.
22. Strategi pemiagaan termasuk:
- (a) strategi persaingan dan strategi korporat.
 - (b) strategi korpot-at dan strategi kerjasama.
 - (c) strategi persaingan dan strategi kerjasama.
 - (d) strategi fungsian dan strategi persaingan.
23. Strategi pemiagaan tertumpu kepada:
- (a) syer **pasaran** yang sedia **ada**.
 - (b) membaiki kedudukan persaingan barangan atau perkhidmatan sesebuah syarikat dalam sesuatu industri.
 - (c) mendapatkan pulangan lumayan kepada pemegang saham.
 - (d) mengekalkan kedudukan **pasaran** sesebuah syarikat.

[ATW392]

24. Mengikut Porter, strategi persaingan yang menunjukkan keupayaan sesebuah syarikat dalam membentuk, menghasil **dan memasarkan** barangan dengan lebih **efisien** daripada pesaingnya adalah:
- (a) skop persaingan.
 - (b) perbezaan.
 - (c) kos **rendah**.
 - (d) fokus.
25. Mengikut Porter, istilah yang digunakan **bagi** menentukan **keluasan pasaran** sasaran sesebuah syarikat digelar sebagai
- (a) skop persaingan
 - (b) perbezaan.
 - (c) kos **rendah**.
 - (d) fokus.
26. Mengikut Porter, strategi persaingan yang menunjukkan keupayaan sesebuah syarikat untuk menghasilkan barangan **unik**, berkualiti, mempunyai ciri **khusus** serta perkhidmatan selepas jualan digelar sebagai:
- (a) skop persaingan.
 - (b) perbezaan.
 - (c) kos **rendah**.
 - (d) fokus.
27. Yang **mana satu** di antara strategi Porter member-i **tumpuan** kepada kumpulan pembeli atau **pasaran** geografi tertentu:
- (a) kos **rendah**.
 - (b) perbezaan.
 - (c) fokus.
 - (d) penentuan.
28. Objektif yang disasarkan oleh sesebuah syarikat perlu mempunyai ciri berikut, kecuali:
- (a) boleh diukur.
 - (b) mempunyai **batas** waktu.
 - (c) **merupakan** hasil **sesuatu** aktiviti.
 - (d) tidak perlu diukur.

[ATW392]

29. _____ dan _____ digunakan oleh sesebuah syarikat untuk mendapatkan kelebihan bersaing dalam sesebuah **industri**.
- (a) Strategi persaingan dan taktik
 - (b) **Pasaran** dan sumber
 - (c) Teknologi dan taktik
 - (d) Misi **dan** objektif
30. Mengenalpasti faktor kejayaan penting **bagi** sesebuah syarikat kerana:
- (a) ia boleh digunakan **bagi** membentuk strategi perniagaan.
 - (b) ia **memberi** gambaran **tentang** pesaing-pesaing.
 - (c) ia boleh digunakan **bagi** melaksanakan strategi korporat.
 - (d) ia boleh digunakan **bagi** mengukur prestasi syarikat.

[30 markah]

Bahagian B (50 markah)

*Soalan 2 adalah **WAJIB** dan pilih **LIMA** (5) soalan lain.*

Soalan 2 (WAJIB)

Sesebuah syarikat yang besar mempunyai beberapa **pusat** tanggungjawab utama. Bincangkan dengan ringkas setiap **pusat** tersebut.

[10 markah]

Soalan 3

Senaraikan lima **tanggungjawab** utama ahli lembaga pengarah sesebuah syarikat.

(8 markah)

Soalan 4

Penilaian **sama ada** strategi pemiagaan sesebuah syarikat itu boleh dibaiki melibatkan tiga jenis analisis. Terangkan secara ringkas ketiga-tiga **analisis** tersebut.

(8 markah)

8/-

Soalan 5

Mengikut Micheal Porter, terdapat beberapa kuasa yang boleh menentukan tahap persaingan dalam sesebuah industri. Jelaskan kuasa-kuasa tersebut.

[8 markah]

Soalan 6

Nyatakan dengan jelas keempat-empat persoalan penting dalam melaksanakan analisis situasi industri.

(8 markah)

Soalan 7

Penyataan misi **berbeza** di antara syarikat. Nyatakan kriteria yang boleh digunakan bagi menilai pernyataan misi sesebuah syarikat.

(8 markah)

Soalan 8

Rangka VRIO boleh digunakan bagi menilai sumber utama dalam sesebuah syarikat. Terangkan keempat-empat persoalan penting dalam rangka tersebut

(8 markah)

Soalan 9

Terangkan ciri menarik sesebuah industri dari pandangan seseorang usahawan dan jelaskan peranan yang dimainkan oleh inovasi.

(8 markah)

Bahagian C (20 markah)

Soalan 10 (WAJIB)

E*Dagang Sekuriti Sendirian Berhad merupakan pelopor dalam industri broker saham secara dalam talian (online). Di ketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif John Stock, syarikat broker saham **tersebut** telah berjaya memperolehi jumlah terbesar dagangan melalui Internet-2,000 sehari **pada** tahun 2000. Tujuh puluh lima peratus daripada pemiagaannya dijalankan secara dalam talian (online). Walaupun 80,000 pelabur berdagang secara dalam talian **pada** tahun 2000, jumlah **ini** dijangka akan meningkat kepada satu **juta** pelabur dalam masa dua tahun. E*Dagang bukan saja telah berjaya sebagai broker saham pertama yang bemiaga dalam Internet, tetapi **ia juga** telah berjaya mengenakan bayaran hanya sebanyak **RM10.00 bagi** setiap dagangan. **Hasil** dagangannya yang bernilai **RM50 juta pada** tahun 1999 telah bertumbuh **pada** kadar 120% setiap **tahun** sejak tahun 1995.

Sedang E*Dagang membuat persediaan untuk disenaraikan di Bursa Saham Kuala Lumpur, **ia** telah menghadapi beberapa masalah. Contohnya, masalah dengan sistem komputernya **pada** bulan Jun 2000 telah menyebabkan ramai pelanggan-pelanggannya tidak dapat memasnki akaun mereka selama dua jam. Ini telah menyebabkan E*Dagang terpaksa membuat bayaran sebanyak **RM1 .5 juta** kepada klien-kliennya yang telah mengalami kerugian dalam **pasaran** ketika itu. Tambahan **lagi**, peningkatan bilangan akaun dari 30,000 kepada 60,000 serta jumlah dagangan dari 50 **juta** kepada 100 **juta** saham **pada** lima bulan pertama **pada** tahun 2000 **juga** telah menyebabkan syarikat **tersebut** terkial-kial untuk menampung bilangan pemiagaan tersebut. Syarikat yang **mantap** seperti Hwang-DBS Secutrities, Apex Equity dan OSK Holding Berhad telah mula mengurangkan komisen mereka serta bersiap sedia untuk bersaing **bagi** mendapat syer dalam **pasaran** Internet yang sedang muncul ini.

Berdasarkan kes di **atas** jawab **solan-soalan** berikut:

- (i) Apakah strategi persaingan yang digunakan oleh E*Dagang?
[4 markah]
- (ii) Adakah E*Dagang mempunyai kelebihan bersaing yang berkekalan?
[6 markah]
- (iii) Memandangkan peningkatan persaingan dalam industri **sekuriti**, apakah perlu dilakukan oleh E*Dagang **bagi** menentukan kejayaannya?
[6 markah]
- (iv) Apakah cabaran yang akan dihadapi oleh syarikat broker saham di Malaysia di masa hadapan?
[4 markah]